

Curso Planificación Estratégica

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

Pedro Rojas Moya



ANESCO CHILE A.G.

Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

Curso Planificación Estratégica

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

Agenda



ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

Agenda – Día 1

Inicio	Término	Duración	Tema
9:00	9:30	0:30	Bienvenida - Presentación de los Asistentes - Revisión de la Agenda
9:30	10:50	1:20	Estrategia: Fundamentos y aspectos clave
10:50	11:40	0:50	Análisis de Caso: Estrategia de una empresa consultora
11:40	12:00	0:20	Break
12:00	13:30	1:30	Proceso de Planificación, Ejecución y Control de la Estrategia
13:30	14:40	1:10	Almuerzo
14:40	15:20	0:40	Competencias y habilidades de apoyo: Visión sistémica
15:20	16:40	1:20	Ejercicio práctico 1: Herramientas para el diseño de la estrategia
16:40	17:00	0:20	Break
17:00	18:30	1:30	Ejercicio práctico 2: Análisis Sector Industrial (Porter) - Empresas Implementadoras SGE

Agenda – Día 2

Inicio	Término	Duración	Tema
9:00	9:20	0:20	Repaso aspectos clave Día 1
9:20	10:40	1:20	Propuesta de Valor y Ventaja Competitiva
10:40	11:10	0:30	Ejercicio práctico 1 (parte 1): Modelo de Negocio - Método Canvas
11:10	11:30	0:20	Break
11:30	13:10	1:40	Ejercicio práctico 1 (parte 2): Modelo de Negocio - Método Canvas
13:10	14:20	1:10	Almuerzo
14:20	15:20	0:40	Competencias y habilidades de apoyo: Sentido de urgencia y priorización
15:00	16:40	1:20	Herramientas para la traducción y seguimiento de la estrategia
16:20	16:40	0:20	Break
16:40	18:00	1:20	Ejercicio práctico 2: Traducción de la Estrategia (Mapa Estratégico y Balanced Scorecard)
18:00	18:30	0:30	Evaluación de aprendizajes y satisfacción

Curso Planificación Estratégica

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

1. Fundamentos y aspectos clave

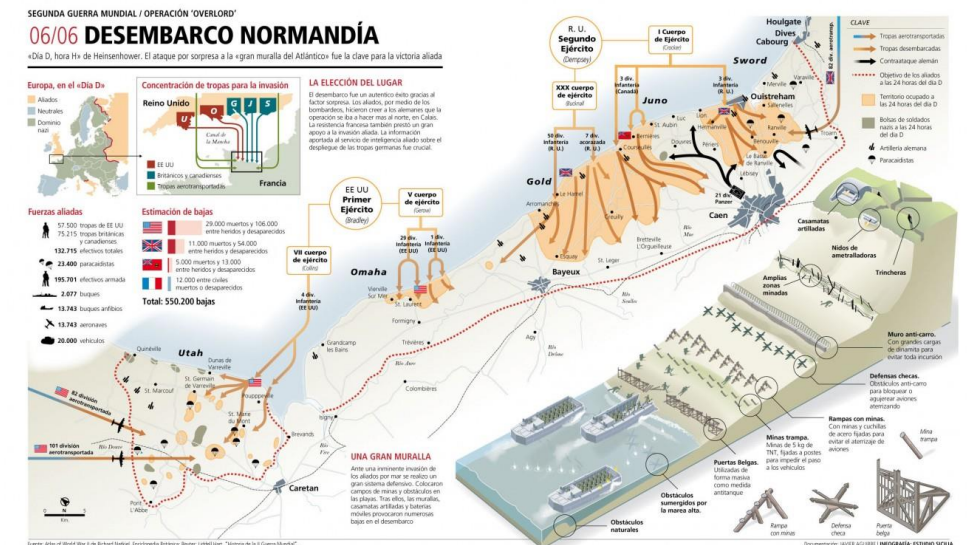


ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

...según la RAE

3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Concepto de Origen Militar



1.2. ¿Qué es Estrategia?

...según el Management

Ansoff , Chandler, Andrews, :

"es la dialéctica de la empresa con su entorno"

"un ajuste esencial entre las amenazas externas y las oportunidades, y la competencia distintiva interna organizacional"

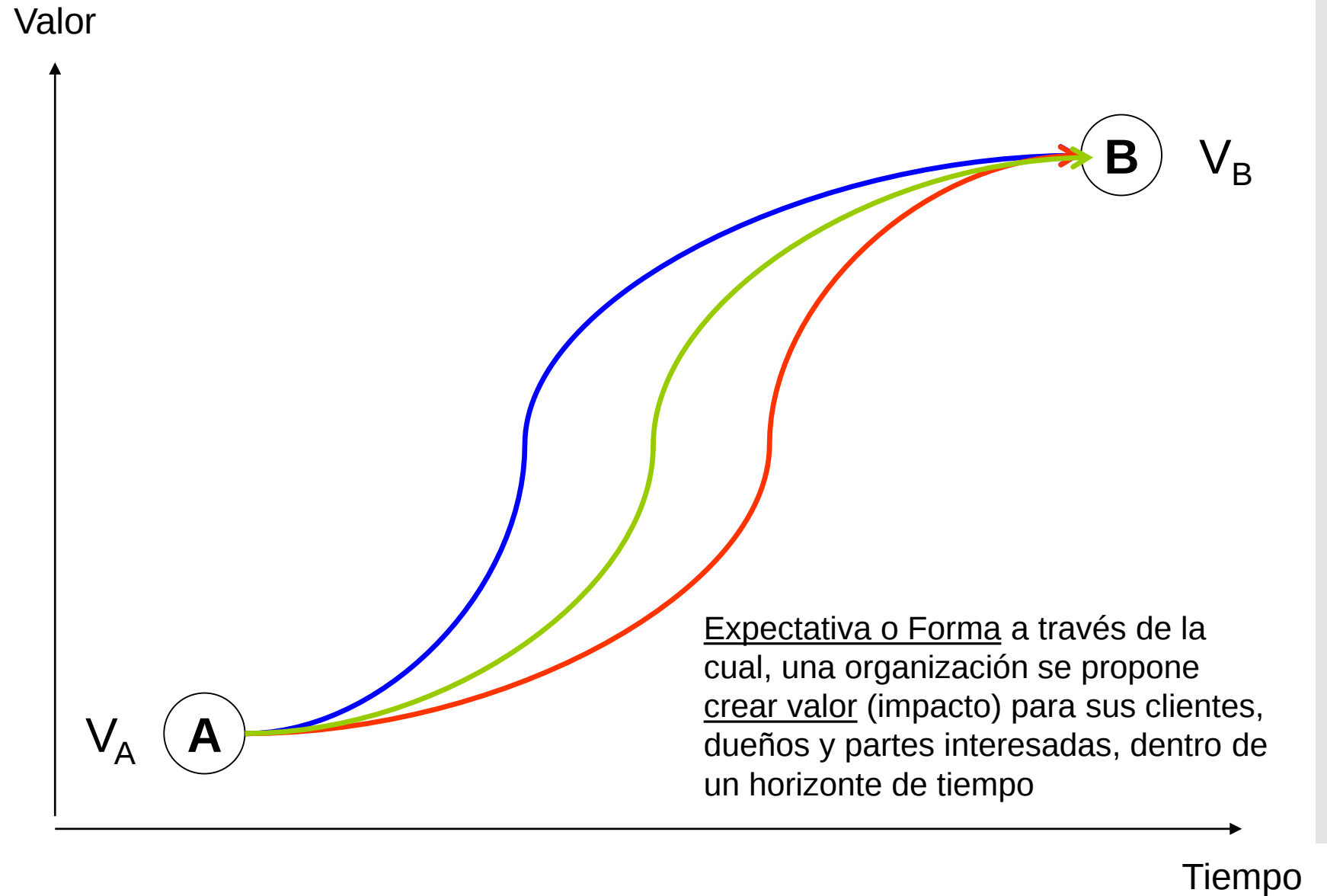
Porter:

"La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos"



1.3. ¿Qué es Estrategia?

... consenso actual



1.4. Estrategia

...algunas preguntas

- ¿Dónde queremos llegar?
- ¿En cuánto tiempo?
- ¿Cuál es el valor que buscamos generar?,
¿Cómo se mide?
- ¿Para cuál de nuestros negocios definiremos una estrategia?
- ¿Cuál es nuestro punto de partida?

1.5. Y la
pregunta
más
importante...

¿mi empresa necesita
una estrategia?

1.6. Por
supuesto...

sólo tenemos
que
formularla...

y luego
ejecutarla



Curso Planificación Estratégica

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

2. Análisis de caso: Estrategia de una
empresa consultora



ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

Análisis de caso: Estrategia empresa consultora

DIRECTRICES ESTRATÉGICAS: EMPRESA 1

MISIÓN: Ser líderes en la oferta de servicios de consultoría de negocios garantizando la creación de valor para nuestros clientes.

VISIÓN: Ofrecer soluciones estratégicas de negocios a las necesidades de nuestros clientes mediante innovadoras técnicas gerenciales junto a un competente equipo humano, cuidando la eficiencia, productividad y rentabilidad de nuestra empresa.

PROPUESTA DE VALOR / DIFERENCIACIÓN

- Equipo de profesionales experimentados, exitosos y con gran conocimiento del mercado
- Compromiso en la creación de valor para nuestros clientes, con soluciones prácticas
- Respuesta oportuna y profesional a clientes y candidatos
- Confidencialidad en el trato de la información de clientes y candidatos
- Soluciones estratégicas a las necesidades de nuestros clientes
- Experiencia, trayectoria y sólida relación con nuestros clientes
- Completa base de datos de postulantes por áreas y cargos
- Valores intransables como respeto, integridad, ética, confiabilidad, efectividad y confidencialidad

Análisis de caso: Estrategia empresa consultora

DIRECTRICES ESTRATÉGICAS: EMPRESA 2

MISIÓN: En cualquier parte del mundo y en cualquier sector, puede confiar en nuestros equipos internacionales de expertos, que le ofrecerán soluciones comerciales especializadas para lograr una mayor rapidez, sencillez y eficacia en sus negocios. Colaboramos con usted para ofrecerle servicios independientes que le permitirán limitar los riesgos, racionalizar sus procesos y operar de una forma más sostenible.

VISIÓN: Aspiramos a ser la organización de servicios más competitiva y más productiva del mundo. Nuestras competencias clave en inspección, verificación, ensayos y certificación se someten a un proceso de mejora continua para mantenernos a la vanguardia del sector. Son la médula espinal de nuestra identidad. Los mercados de elección están determinados únicamente por nuestra capacidad de ser los más competitivos, y de ofrecer sistemáticamente servicios sin rival a nuestros clientes de todo el mundo

PROPUESTA DE VALOR / DIFERENCIACIÓN

- Vamos siempre más allá de las expectativas de nuestros clientes y de la sociedad para prestar servicios líderes del mercado allí donde sea necesario. Como líder en la oferta de soluciones de negocio especializadas en la mejora de la calidad, seguridad y productividad y en la reducción de riesgos, ayudamos a nuestros clientes a navegar por un mundo cada vez más reglamentado. Nuestros servicios independientes añaden un valor significativo a las operaciones de nuestros clientes y garantizan la sostenibilidad de los negocios.
- Ofrecemos servicios que promueven el desarrollo sostenible, y nuestros valores muestran además un compromiso con la sostenibilidad empresarial. Para nosotros la sostenibilidad se basa en gestionar un negocio rentable a largo plazo tomando en consideración todos los efectos medioambientales, sociales y económicos, positivos y negativos. Puede obtener más información sobre nuestras políticas y programas de sostenibilidad en nuestra sección Sostenibilidad empresarial.

Análisis de
caso:

Estrategia
empresa
consultora

PREGUNTA:

**¿Cuál es la estrategia de la
empresa 1?**

**¿Cuál es la estrategia de la
empresa 2?**

Curso Planificación Estratégica

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

3. Proceso de planificación,
ejecución y control de la estrategia



ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

3.1. Planeación de la estrategia...

Algunas miradas de uso común

Análisis
ambiental

Pestel
FODA

Formulación
de la estrategia

Misión
Objetivos
Estrategias
Políticas

Implementación
de la estrategia

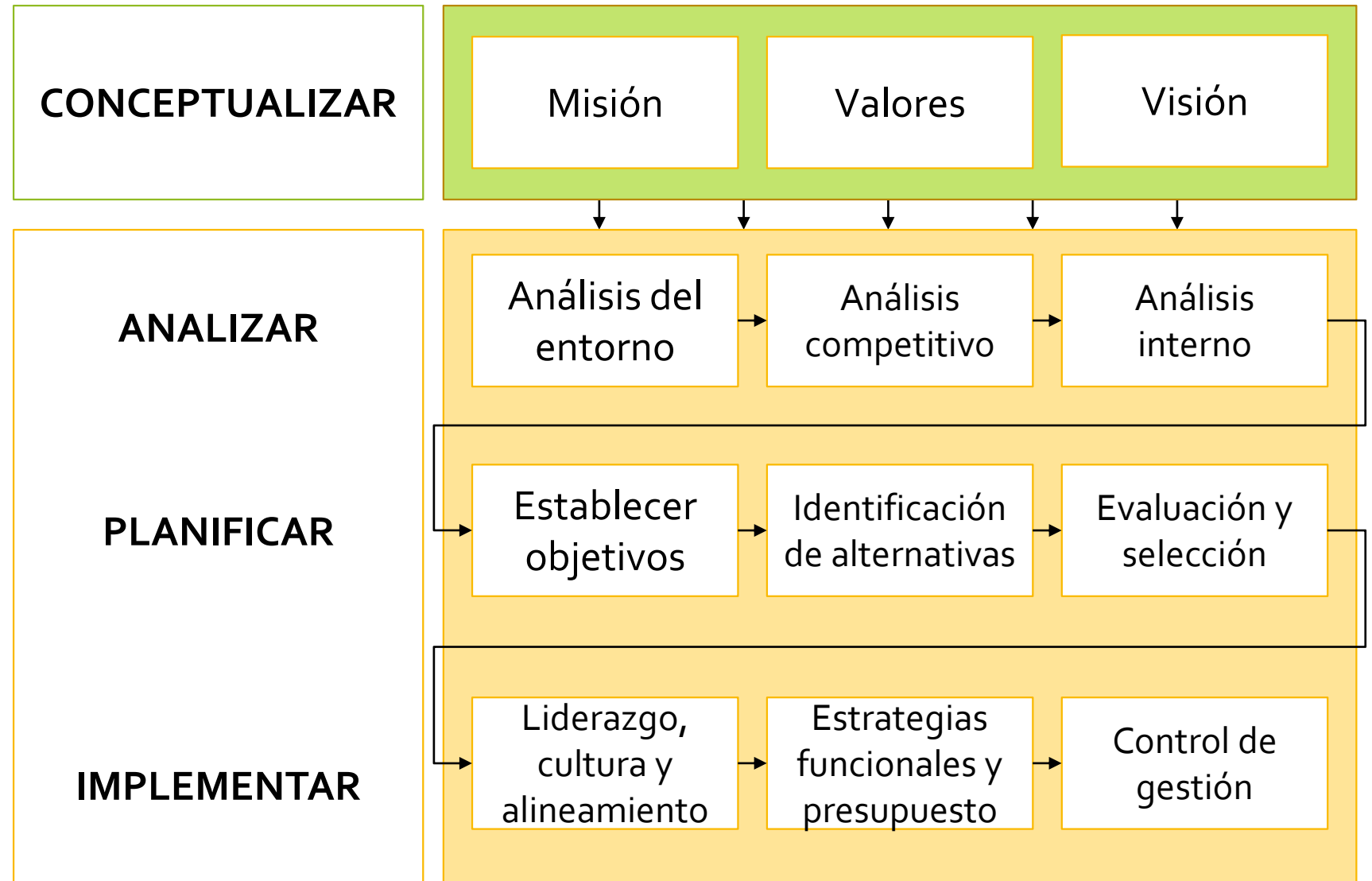
Programas
Presupuestos
Procedimientos

Evaluación y
control

Medición
Reportabilidad

3.1. Planeación de la estrategia...

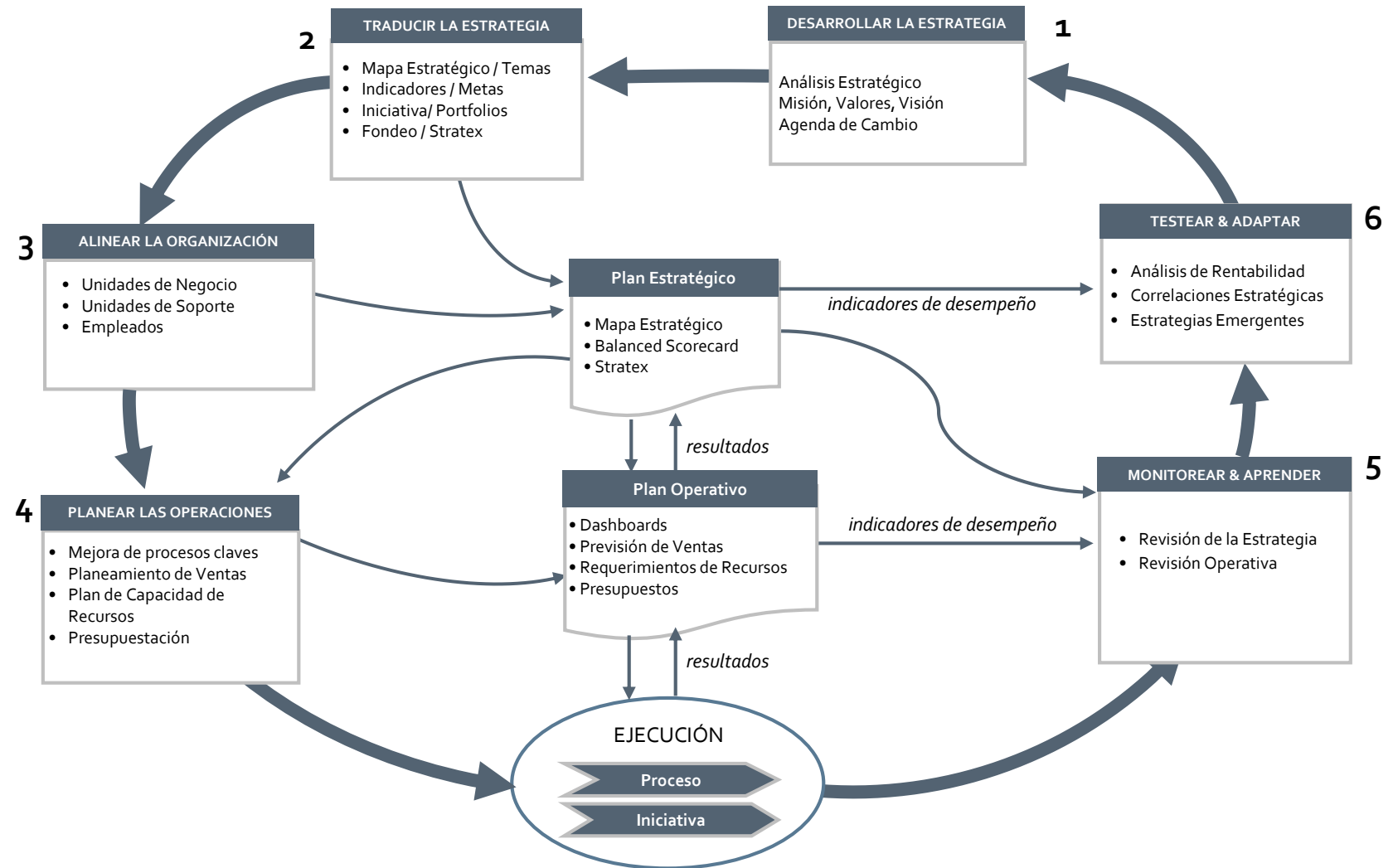
Algunas miradas de uso común



3.1. Planeación de la estrategia...

Vista como un ciclo de gestión continua

Ciclo de Gestión Estratégica



1. Desarrollar la estrategia

Proceso de desarrollo	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
1. Clarificar la misión, valores y visión. ¿Porqué estamos en este negocio?	Afirmar pautas de alto nivel sobre el propósito y conducción de la organización	La visión puede estar escrita en términos que no conducen a la ejecución	• Misión • Valores • Agenda del cambio estratégico • Visión superior
2. Realizar un análisis estratégico ¿Cuáles son los problemas clave que afectan a nuestra estrategia?	Identificar los eventos, fuerzas y experiencias que impactan y modifican la estrategia	Con frecuencia el análisis se focaliza en los resultados y no en los impulsores de la estrategia	• Análisis del entorno (PESTEL) • Análisis competitivo (FODA) • Puntos estratégicos
3. Formular la estrategia ¿Cómo podemos competir mejor?	Definir dónde y cómo competirá la organización	Existe un gran número de metodologías. No hay consensos	• Análisis de problemas clave • Metodologías estratégicas • Declaraciones del rumbo estratégico • Lo imprescindible

2. Planificar la estrategia

Proceso de desarrollo	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
1. Creación de Mapa Estratégico ¿Cómo expresamos nuestra estrategia?	Desarrollar un modelo integrado y amplio de la estrategia que unifique los diversos componentes del plan	Las estrategias típicas son construidas por distintos grupos de diferentes sectores de la organización. No están integradas	• Mapa estratégico (temas estratégicos, propuesta de valor y objetivos estratégicos)
2. Selección de indicadores y metas ¿Cómo medimos nuestra estrategia?	Convertir las declaraciones del rumbo estratégico en indicadores y metas que puedan relacionarse con el sistema de gestión	Los objetivos y metas de nivel más bajo no están alineados con los objetivos de más alto nivel	• Balanced Scorecard - Indicadores - Metas - Brechas - Iniciativas

3. Alinear a la organización

Proceso de desarrollo	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
1. Alinear las unidades de negocios ¿Cómo alineamos las unidades de negocios para crear sinergias corporativas?	Desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocios	Las estrategias de las unidades de negocio se desarrollan y aprueban de manera independiente. Falta integración entre las unidades de negocios	• Desdoblar los mapas estratégicos a las unidades de negocios • Alineación vertical y horizontal
2. Alinear las unidades de soporte ¿Cómo alineamos las unidades de soporte con las unidades de negocios y las estrategias corporativas?	Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejora el desempeño de las estrategias de la compañía y a las unidades de negocio	A las unidades de soporte se las trata como "centros de gastos discrecionales" con objetivos para minimizar los costos en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocios	• Acuerdos de nivel de servicio • Mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte

3. Alinear a la organización

Proceso de desarrollo	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
3. Alinear a los empleados ¿Cómo MOTIVAMOS a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?	Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa	La mayoría de empleados no conocen o no entienden la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el desempeño táctico y local y no en los objetivos estratégicos	• Programa de comunicación formal de estrategia. • Objetivos de los empleados con una línea de visión clara de los objetivos estratégicos • Programas de incentivos y recompensas. • Programa de desarrollo de competencias

4. Planificar las operaciones

Proceso de desarrollo	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
1. Mejorar los procesos clave ¿Cuáles son los cambios a los procesos de negocios que requiere la estrategia?	Garantizar que los cambios requeridos por los temas estratégicos se traduzcan en cambios a los procesos operacionales	No hay alineación entre las prioridades estratégicas y los programas de mejora continuos y de calidad	• Gestión de calidad total. • Mejoras a los procesos de negocios. • Factores clave para el éxito • KPI / Tableros control
2. Desarrollar el plan de capacidad de recursos ¿Cómo relacionamos la estrategia con los planes operativos y los presupuestos?	Garantizar que la capacidad de recursos, los planes operacionales y presupuestos reflejen los rumbos y necesidades de la estrategia	Las proyecciones, presupuestos y planes operativos se desarrollaron de manera independiente del plan estratégico	• Rolling forecasts • Modelo ABC • Planificación de recursos • Presupuestos (OPEX/CAPEX) • Estados financieros

5. Controlar y aprender

Proceso de desarrollo	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
1. Reuniones de revisión de las operaciones ¿Están nuestras operaciones bajo control?	Controlar y gestionar el desempeño operacional y financiero de corto plazo	Los KPI y tableros de control que los gerentes revisan no son centrales para la estrategia	• Modelos de impulsores • Análisis de varianza • Revisión de los tableros de control KPI • Resolución de problemas de equipo • Programa de seguimiento
2. Reuniones de revisión de la estrategia ¿Estamos ejecutando adecuadamente nuestra estrategia?	Controlar y gestionar las iniciativas estratégicas y el BSC	Tiempo inadecuado para analizar la implementación de la estrategia en las reuniones de gestión. No se controlan ni gestionan los resultados de las iniciativas estratégicas y de negocios cruzadas	• Control de temas • Control de la cartera de iniciativas • Equipos temáticos • Gestión de la agenda

6. Testear y adaptar

Proceso de desarrollo	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
1.Reuniones para probar y adaptar la estrategia ¿Está funcionando nuestra estrategia?	Evaluar si los resultados supuestos en los diagramas de causa y efecto están ocurriendo como se había anticipado	No hay datos disponibles para probar hipótesis que subyacen a la estrategia Capacidad inadecuada en los análisis estratégicos para probar la estrategia A los empleados no se los alienta a proponer nuevas opciones estratégicas	• Estudios analíticos • Estudios ABC de la rentabilidad de productos y clientes • Prueba y análisis de causa y efecto • Revisión de las estrategias emergentes

Curso Planificación Estratégica

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

4. Competencias y habilidades de
apoyo: Visión sistémica



ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

4.1. Visión sistémica...

Fundamentos y aspectos clave

- La *Visión Sistémica* (o *enfoque sistémico*) es un concepto ampliamente tratado en la literatura del *Management*.
- Peter Senge desarrolla este concepto en su libro "*La Quinta Disciplina*", en el cual plantea los principios a través de los cuales las organizaciones de hoy pueden transformarse en organizaciones inteligentes, es decir enfocadas en el aprendizaje continuo a través de 5 disciplinas:
 - Desarrollo personal
 - Modelos mentales
 - Visión compartida
 - Trabajo en equipo
 - Enfoque sistémico

4.1. Visión sistémica...

Fundamentos y aspectos clave

- *Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos.*
- *Como nosotros mismos formamos parte de esa urdimbre, es doblemente difícil ver todo el patrón de cambio.*
- *Por el contrario, solemos concentrarnos en fotos instantáneas, en partes aisladas del sistema, y nos preguntamos por qué nuestros problemas más profundos nunca se resuelven. El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudarnos a modificarlos.*
- *Aunque las herramientas son nuevas, suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva; experimentos realizados con niños demuestran que ellos aprenden rápidamente el pensamiento sistémico.*

4.2. Visión sistémica...

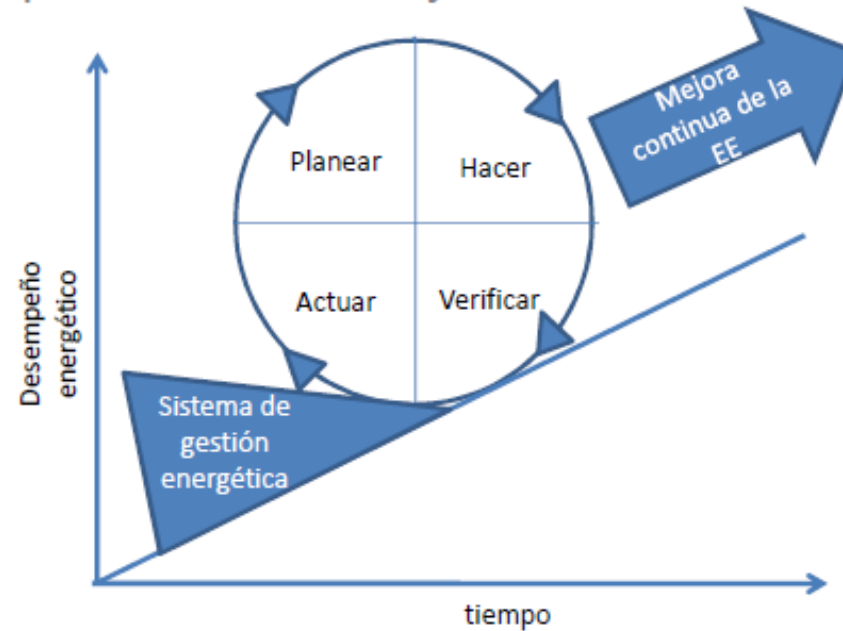
Implicancias para mi negocio



Características de un SGE

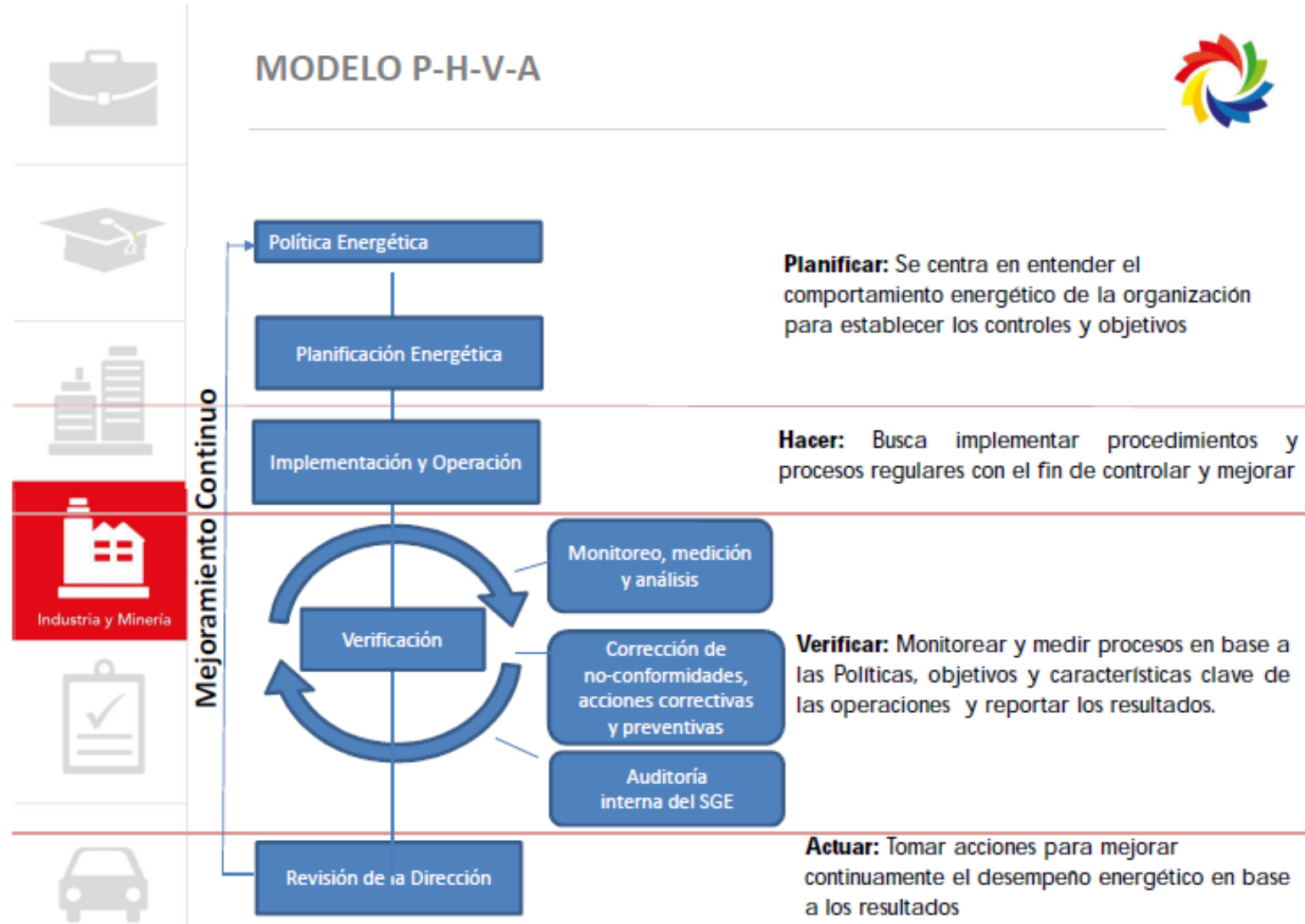


Un SGE busca aunar y sistematizar los esfuerzos de la organización para mejorar su gestión energética por medio de la mejora continua.



4.2. Visión sistémica...

Implicancias para mi negocio



4.2. Visión sistémica...

Implicancias para mi negocio

PREGUNTAS:

¿Qué factores del entorno (macro-ambiente) son relevantes al momento de definir mi estrategia para este negocio?

¿Qué factores del sector industrial (micro-ambiente) al que pertenezco determinan mi competitividad?

¿Qué elementos de la estrategia del cliente (creación de valor) son relevantes para posicionar mi propuesta de valor?

¿Cómo debo definir mi modelo de negocio, dados estos factores?

Curso Planificación Estratégica

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

5. Herramientas para el diseño de la estrategia

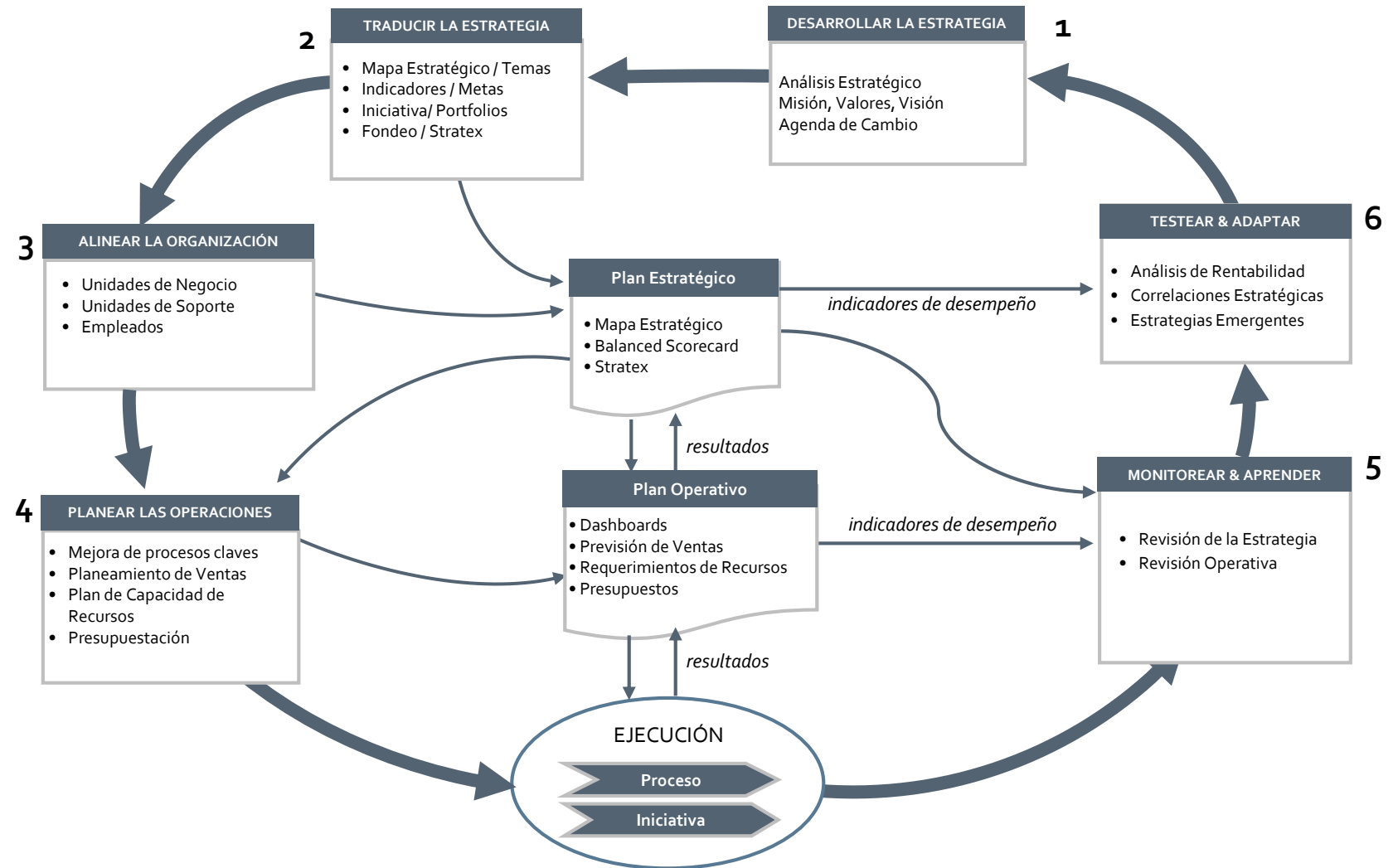


ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

5.1. Herramientas para el diseño de la estrategia...

Análisis estratégico

Ciclo de Gestión Estratégica



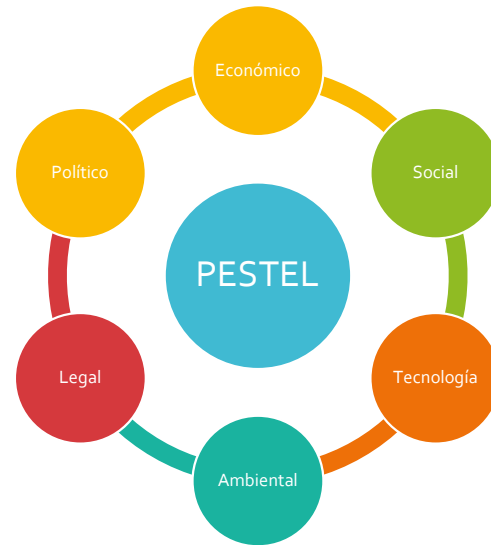
1. Desarrollar la estrategia

Proceso de desarrollo	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
1. Clarificar la misión, valores y visión. ¿Porqué estamos en este negocio?	Afirmar pautas de alto nivel sobre el propósito y conducción de la organización	La visión puede estar escrita en términos que no conducen a la ejecución	• Misión • Valores • Agenda del cambio estratégico • Visión superior
2. Realizar un análisis estratégico ¿Cuáles son los problemas clave que afectan a nuestra estrategia?	Identificar los eventos, fuerzas y experiencias que impactan y modifican la estrategia	Con frecuencia el análisis se focaliza en los resultados y no en los impulsores de la estrategia	• Análisis del entorno (PESTEL) • Análisis competitivo (FODA) • Puntos estratégicos
3. Formular la estrategia ¿Cómo podemos competir mejor?	Definir dónde y cómo competirá la organización	Existe un gran número de metodologías. No hay consensos	• Análisis de problemas clave • Metodologías estratégicas • Declaraciones del rumbo estratégico • Lo imprescindible

5.1. Herramientas para el diseño de la estrategia...

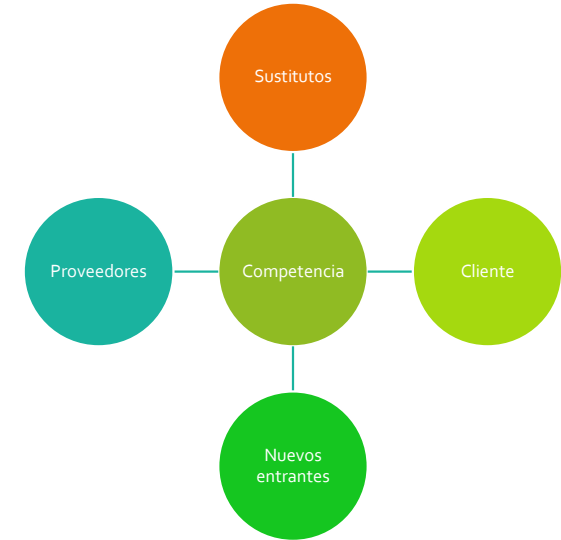
Análisis estratégico

ANÁLISIS EXTERNO

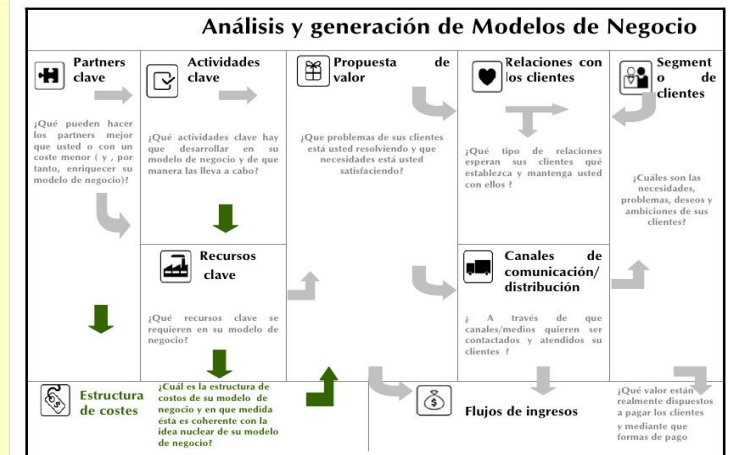


ESTRATEGIA CLIENTE

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA



MODELO DE NEGOCIO



5.1. Herramientas para el diseño de la estrategia...

Análisis estratégico

PREGUNTAS:

¿Qué factores del entorno (macro-ambiente) son relevantes al momento de definir mi estrategia?

¿Qué factores del sector industrial (micro-ambiente) al que pertenezco determinan mi competitividad?

¿Qué elementos de la estrategia del cliente (creación de valor) son relevantes para posicionar mi propuesta de valor?

¿Cómo debo definir mi modelo de negocio, dado estos factores?

Ejercicio:

Análisis Estratégico – Parte 1

INDICACIONES:

- El propósito del siguiente ejercicio es desarrollar los distintos elementos del análisis estratégico, para el caso del sector industrial denominado “Servicios y Tecnologías de Apoyo a la Gestión en Eficiencia Energética”
- Para esto el relator explicará la dinámica a la audiencia y luego asignará el tema específico a desarrollar en cada mesa
- El ejercicio debe ser realizado en forma grupal (1 grupo por cada mesa de trabajo)
- Los grupos discuten el tema y registran su análisis utilizando los materiales de apoyo (cartulinas y plumones)
- Los grupos comparten sus resultados con el resto de la audiencia

Curso Planificación Estratégica

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

5. Herramientas para el diseño de la estrategia



ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

Curso Planificación Estratégica

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

6. Análisis de sector industrial
(Fuerzas competitivas - Porter)



ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

Ejercicio:

Análisis Estratégico – Parte 1

INDICACIONES:

- El propósito del siguiente ejercicio es desarrollar los distintos elementos del análisis estratégico, para el caso del sector industrial denominado “Servicios y Tecnologías de Apoyo a la Gestión en Eficiencia Energética”
- A partir de los elementos identificados en la primera parte del ejercicio, los grupos trabajan analizando el sector industrial indicado en el punto anterior.
- El ejercicio debe ser realizado en forma grupal (1 grupo por cada mesa de trabajo)
- Los grupos discuten el tema y registran su análisis utilizando los materiales de apoyo (cartulinas y plumones)
- Los grupos comparten sus resultados con el resto de la audiencia

Curso Planificación Estratégica

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

Conclusiones y comentarios



ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

Curso Planificación Estratégica

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

Pedro Rojas Moya



ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

Curso Planificación Estratégica

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

Agenda



ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

Agenda – Día 2

Inicio	Término	Duración	Tema
9:00	9:20	0:20	Repaso aspectos clave Día 1
9:20	10:40	1:20	Propuesta de Valor y Ventaja Competitiva
10:40	11:10	0:30	Ejercicio práctico 1 (parte 1): Modelo de Negocio - Método Canvas
11:10	11:30	0:20	Break
11:30	13:10	1:40	Ejercicio práctico 1 (parte 2): Modelo de Negocio - Método Canvas
13:10	14:20	1:10	Almuerzo
14:20	15:20	0:40	Competencias y habilidades de apoyo: Sentido de urgencia y priorización
15:00	16:40	1:20	Herramientas para la traducción y seguimiento de la estrategia
16:20	16:40	0:20	Break
16:40	18:00	1:20	Ejercicio práctico 2: Traducción de la Estrategia (Agenda de Cambio Estratégico, Mapa Estratégico y Balanced Scorecard)
18:00	18:30	0:30	Evaluación de aprendizajes y satisfacción

Curso Planificación Estratégica

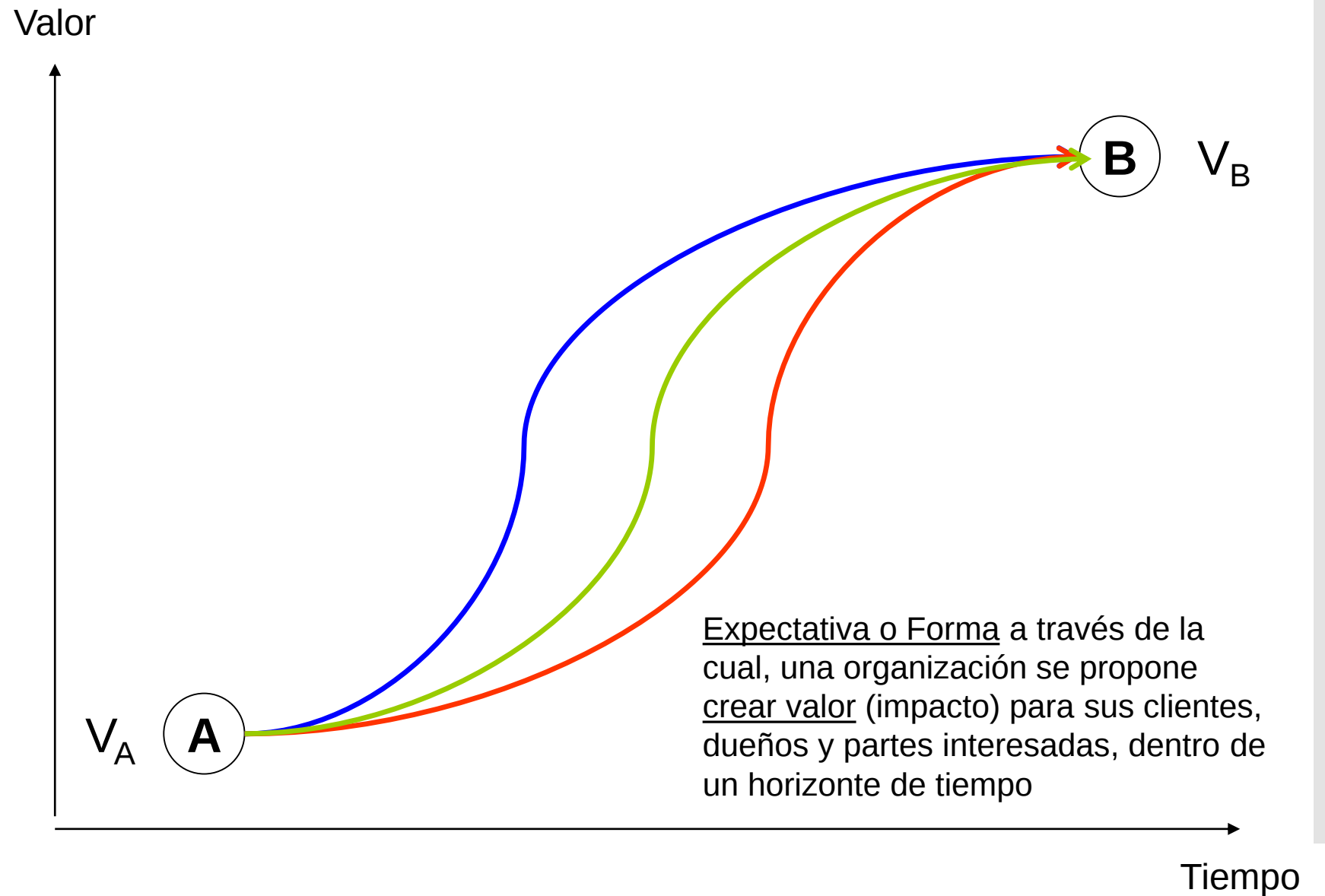
Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

1. Repaso aspectos clave



ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

¿Qué es Estrategia?



¿Qué es Estrategia?

ESTRATEGIA

- Hacer algo diferente y difícil de imitar (a c/p y m/p al menos)
- Ser capaz de posicionar esa diferencia (cuando el cliente paga dicha diferencia)
- Obteniendo una ventaja competitiva (beneficios superiores al promedio en forma sostenible)

NO ESTRATEGIA

- Incorporar buenas prácticas
- Adquirir equipos
- Introducir tecnología

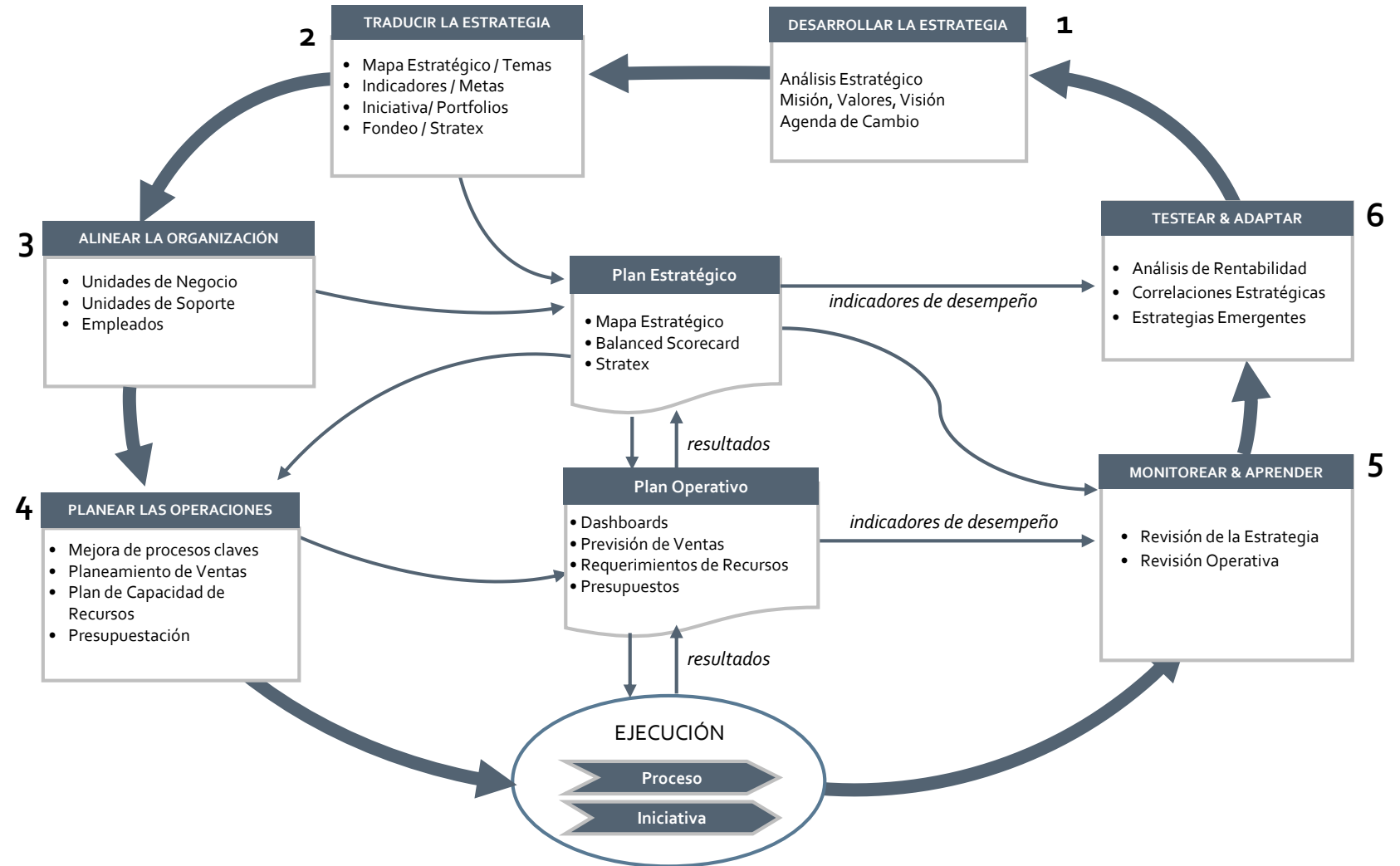
Estrategia

...algunas preguntas

- ¿Dónde queremos llegar?
- ¿En cuánto tiempo?
- ¿Cuál es el valor que buscamos generar?, ¿Cómo se mide?, ¿A quién lo entregaremos?
- ¿Para cuál de nuestros negocios definiremos una estrategia?
- ¿Cuál es nuestro punto de partida?

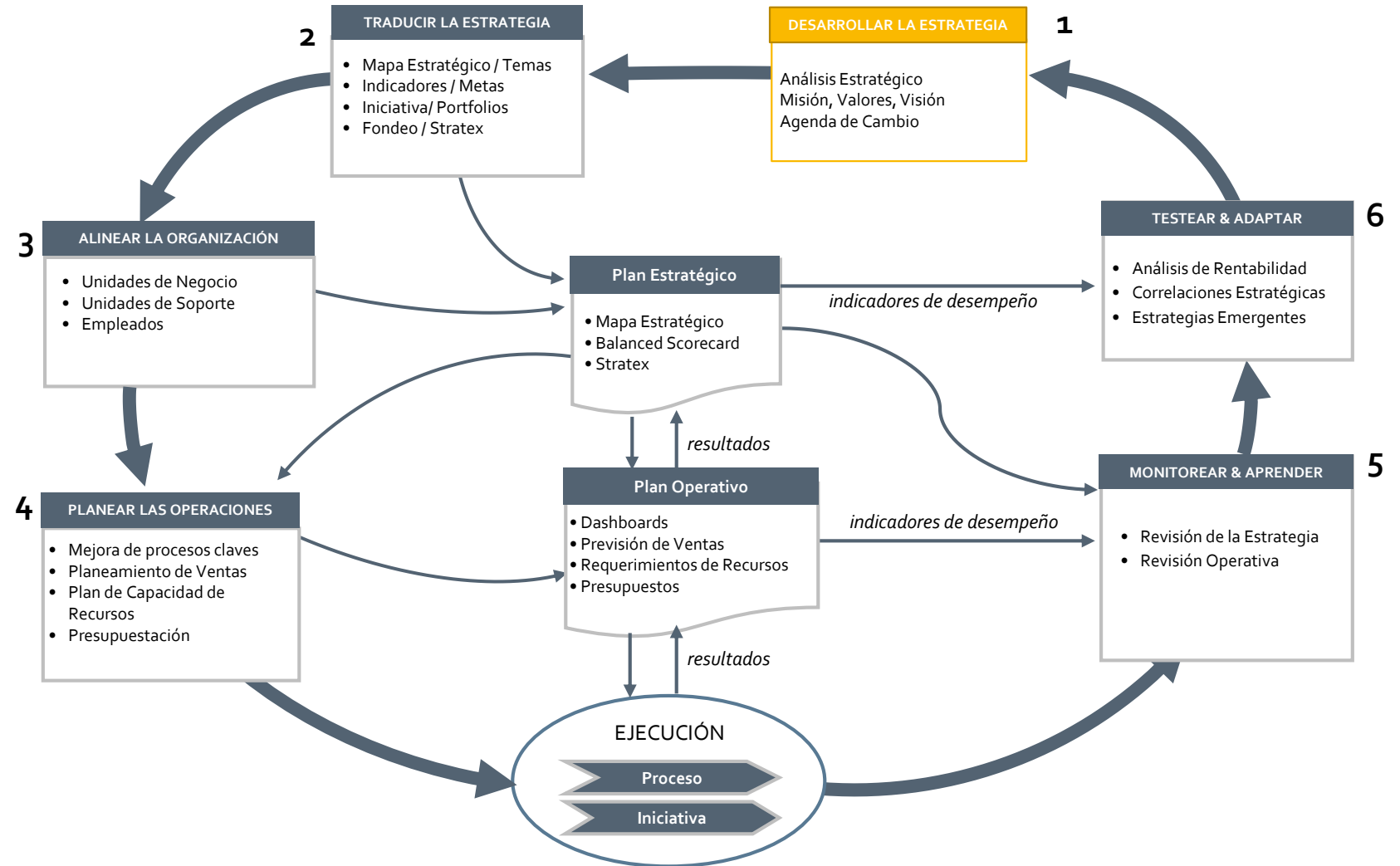
Estrategia vista como un ciclo de gestión continua

Ciclo de Gestión Estratégica



Estrategia vista como un ciclo de gestión continua

Ciclo de Gestión Estratégica



1. Desarrollar la estrategia

Proceso de desarrollo	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
1. Clarificar la misión, valores y visión. ¿Porqué estamos en este negocio?	Afirmar pautas de alto nivel sobre el propósito y conducción de la organización	La visión puede estar escrita en términos que no conducen a la ejecución	• Misión • Valores • Agenda del cambio estratégico • Visión superior
2. Realizar un análisis estratégico ¿Cuáles son los problemas clave que afectan a nuestra estrategia?	Identificar los eventos, fuerzas y experiencias que impactan y modifican la estrategia	Con frecuencia el análisis se focaliza en los resultados y no en los impulsores de la estrategia	• Análisis del entorno (PESTEL) • Análisis competitivo (FODA) • Puntos estratégicos
3. Formular la estrategia ¿Cómo podemos competir mejor?	Definir dónde y cómo competirá la organización	Existe un gran número de metodologías. No hay consensos	• Análisis de problemas clave • Metodologías estratégicas • Declaraciones del rumbo estratégico • Lo imprescindible

Directrices Estratégicas (base de la estrategia)

MISIÓN

Nuestro propósito

VISIÓN

Nuestro gran objetivo de largo plazo (sueño)

PROPUESTA DE VALOR

Elemento diferenciador que nos comprometemos a entregar a nuestros clientes (y grupos de interés)

Directrices Estratégicas (preguntas)

Directrices	Preguntas
MISIÓN (Nuestro propósito)	¿En qué negocio estamos? ¿En qué segmentos de mercado participamos?, ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Qué bienes o servicios entregamos?
VISIÓN (Nuestro gran objetivo o sueño de largo plazo)	¿Qué queremos lograr en el futuro? ¿A dónde queremos llegar?, ¿en cuánto tiempo? ¿Qué imagen queremos proyectar?
PROPUESTA DE VALOR (El diferencial que nos comprometemos a entregar al cliente)	¿Cuál es el valor único que estamos dispuestos a comprometer?, ¿de qué forma resolvemos la necesidad o problema del cliente? ¿Cuál es el valor que entregamos hoy a nuestros clientes?, lo podemos medir? ¿Cuál es el valor que buscamos entregar?, ¿se puede cuantificar?

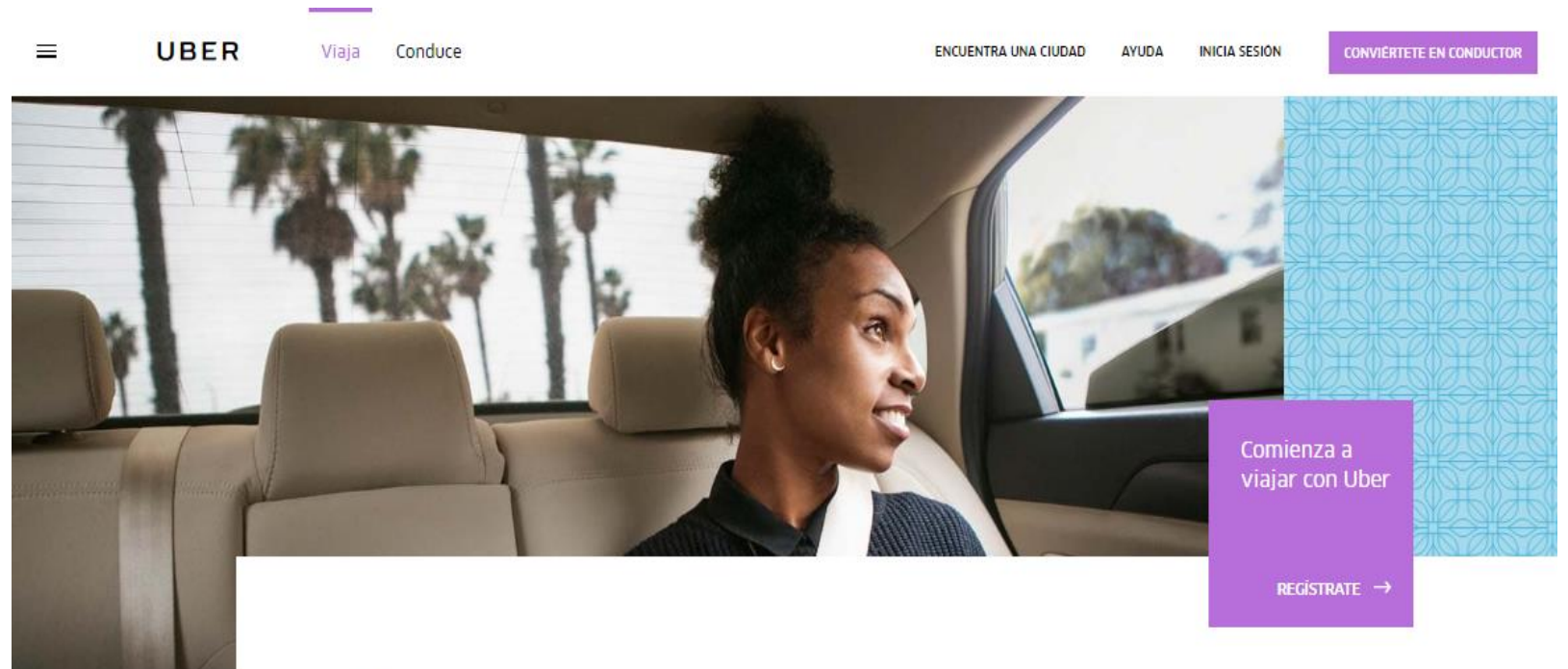
Ejemplos Misión

- *"Creamos felicidad al brindar el más fino entretenimiento para personas de todas las edades, en cualquier lugar" - Disney*
- *"Contribuir al buen funcionamiento de la economía y al bienestar de la sociedad, velando por la estabilidad de la moneda y el normal funcionamiento de los pagos internos y externos" – Banco Central de Chile*
- *"Organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil" - Google*
- *"Existimos para apoyar a nuestros clientes en su búsqueda de diferenciación competitiva y éxito empresarial" – PwC*

Ejemplos Visión

- *"Ser el más eficiente operador multiformato de bajo costo, ofreciendo a los clientes el mejor valor por su dinero" – Wal-Mart*
- *"Liderar la revolución de la convergencia digital" - Samsung*
- *"Aspiramos ser líderes regionales en innovación, cercanía y experiencia de clientes y ser reconocidos como la mejor empresa para trabajar y desarrollarse" - BCI*
- *"Queremos ser reconocidos por las empresas líderes como los mejores consultores para la solución de problemas complejos de gestión" – PwC*

Ejemplos Propuesta de Valor



El viaje que siempre quieres
La mejor forma de llegar a
dondequiera que vayas

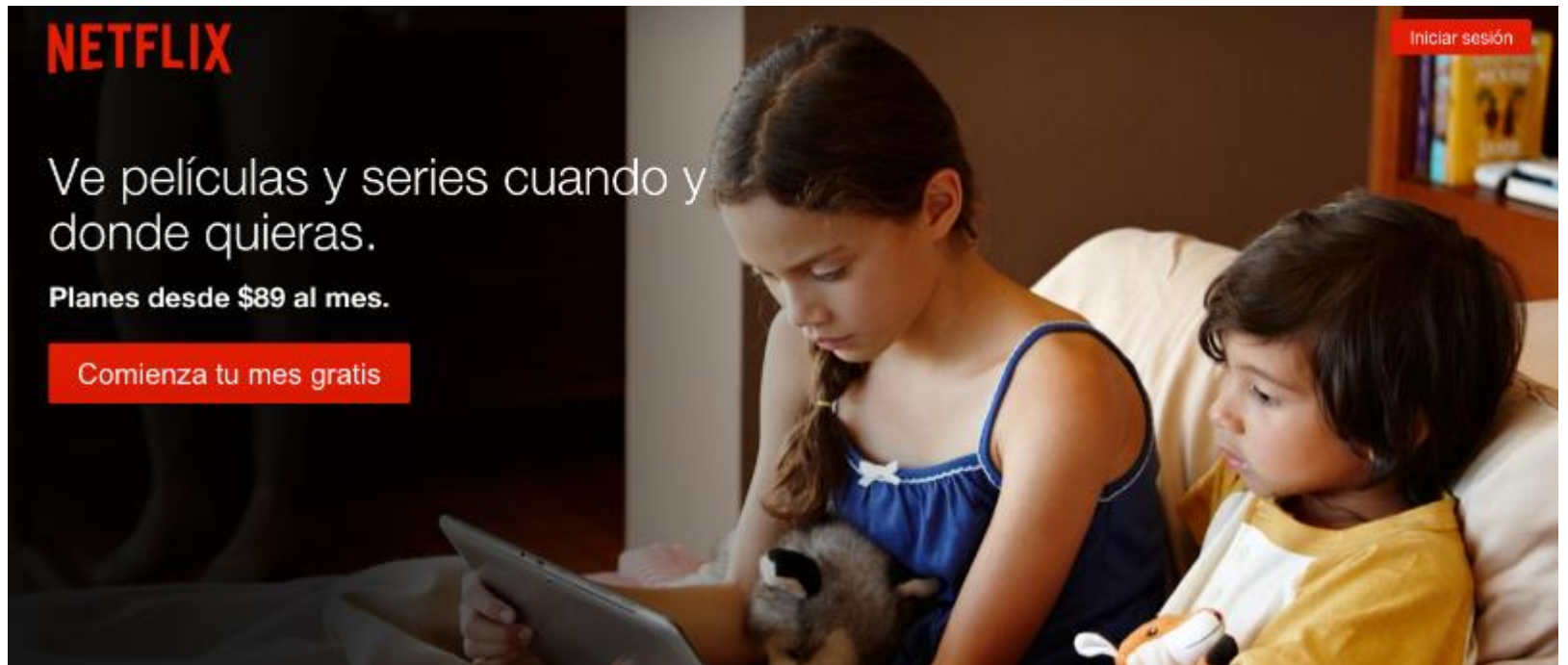
Ejemplos Propuesta de Valor

iMac

Rendimiento y
diseño. Al borde
de lo imposible.



Ejemplos Propuesta de Valor

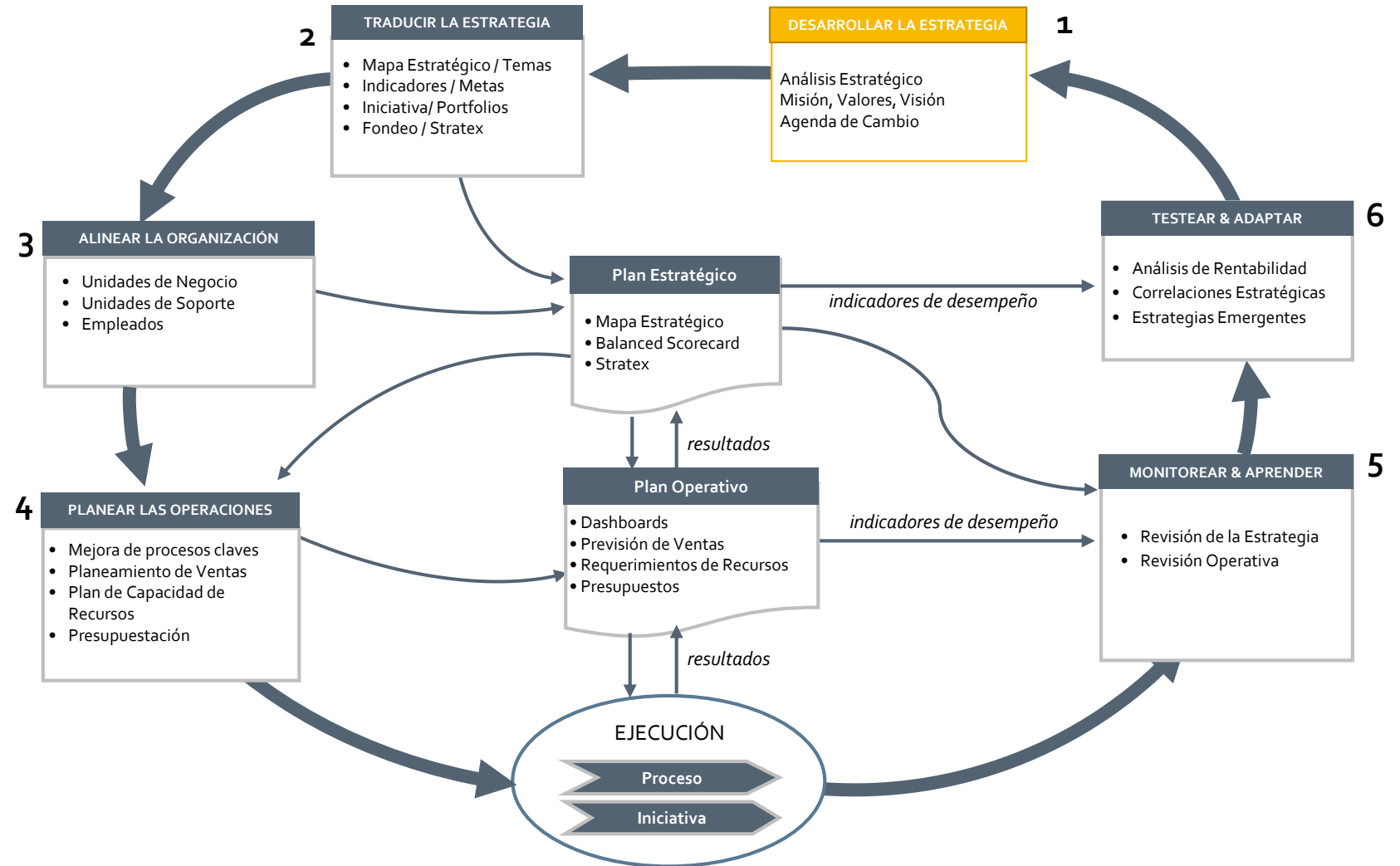


Ejemplos Propuesta de Valor



Estrategia vista como un ciclo de gestión continua

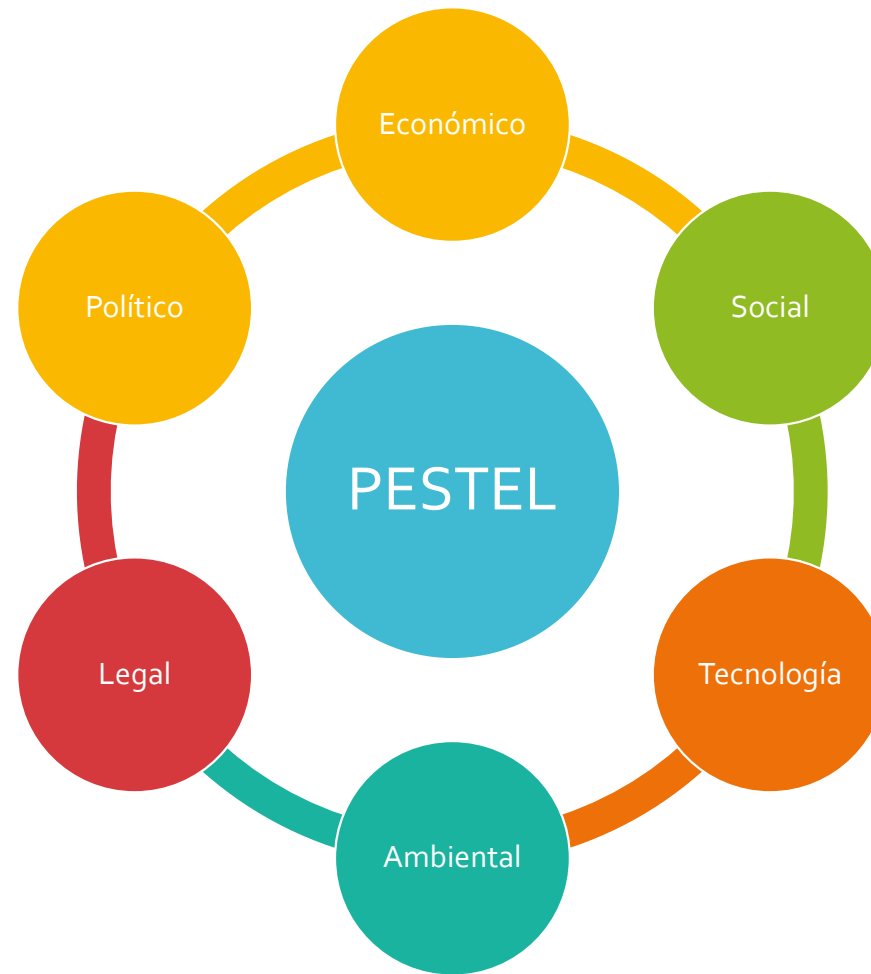
Ciclo de Gestión Estratégica



1. Desarrollar la estrategia

Proceso de desarrollo	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
1. Clarificar la misión, valores y visión. ¿Porqué estamos en este negocio?	Afirmar pautas de alto nivel sobre el propósito y conducción de la organización	La visión puede estar escrita en términos que no conducen a la ejecución	• Misión • Valores • Agenda del cambio estratégico • Visión superior
2. Realizar un análisis estratégico ¿Cuáles son los problemas clave que afectan a nuestra estrategia?	Identificar los eventos, fuerzas y experiencias que impactan y modifican la estrategia	Con frecuencia el análisis se focaliza en los resultados y no en los impulsores de la estrategia	• Análisis del entorno (PESTEL) • Análisis competitivo (FODA) • Puntos estratégicos
3. Formular la estrategia ¿Cómo podemos competir mejor?	Definir dónde y cómo competirá la organización	Existe un gran número de metodologías. No hay consensos	• Análisis de problemas clave • Metodologías estratégicas • Declaraciones del rumbo estratégico • Lo imprescindible

Análisis del Macroentorno (pestel)



Propósito/Utilidad:

Identificar factores externos a la organización que pueden representar oportunidades o amenazas para la empresa.

Es posible identificar escenarios en distintos horizontes de tiempo

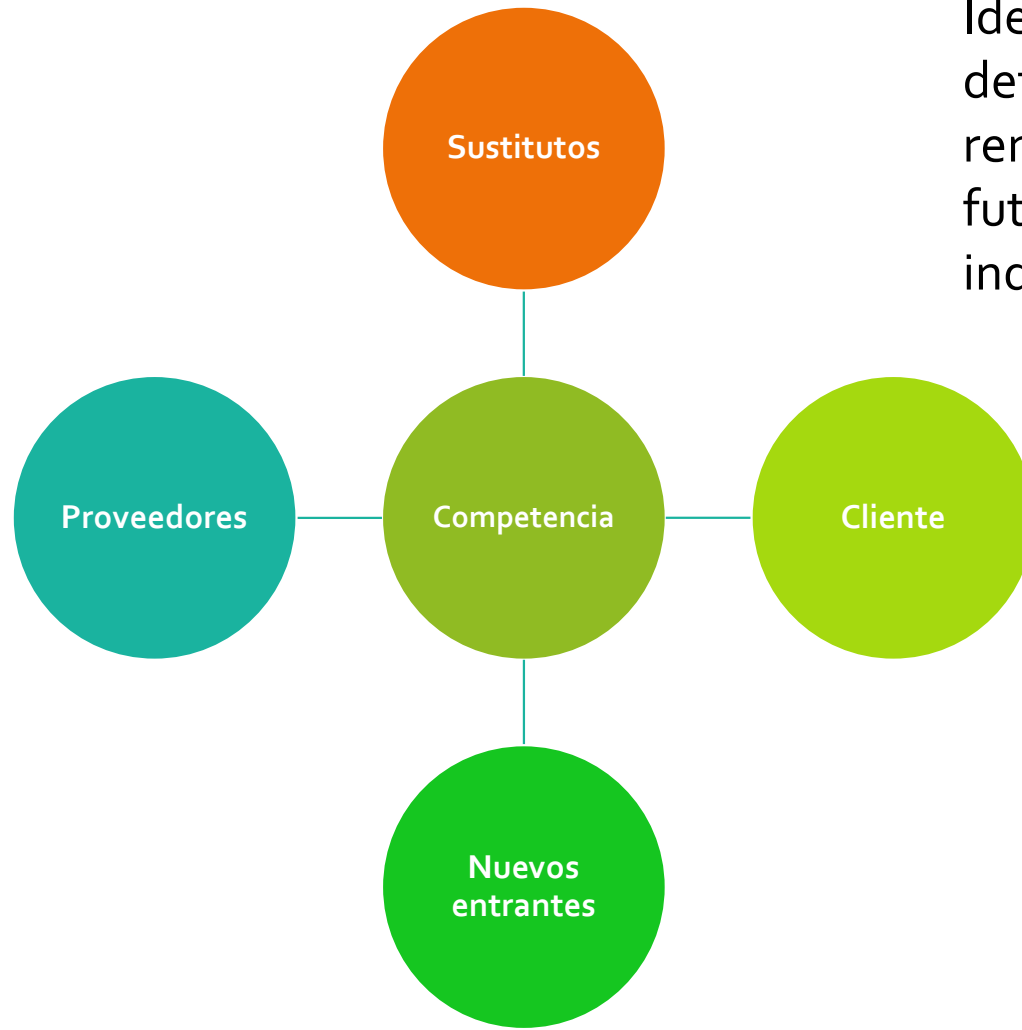
Análisis del Macroentorno (pestel)

Factores	Descripción	Variables a considerar
Políticos	Marco institucional que existe contexto socio-económico	Crecimiento actual y esperado del PIB y de sus componentes (consumo interno, ahorro, inversión, gasto público, balanza comercial), inflación, tasas de Interés, tipo de cambio, desempleo
Económicos	Variables macroeconómicas que describen la situación actual y futura de la economía	Crecimiento actual y esperado del PIB y de sus componentes (consumo interno, ahorro, inversión, gasto público, balanza comercial), inflación, tasas de Interés, tipo de cambio, desempleo
Sociales	Variables demográficas, sobre cambios sociales y culturales de la población	Evolución de la pirámide de población, Densidad de población, Tasa de natalidad y mortalidad. Evolución de emigración e inmigración, Nivel educativo, Valores sociales, morales, éticos
Legales	Desarrollo legislativo que pudiera afectar al sector.	Leyes y normativas (tributaria, laboral, etc.) Derechos de propiedad intelectual

Análisis del Macroentorno (pestel)

Factores	Descripción	Variables a considerar
Medio-ambientales	Grado de ecologismo y la tendencia a la sostenibilidad de los agentes implicados en nuestro contexto.	% de reciclado de productos, energías renovables, existencia de tasas ecológicas, leyes medioambientales
Tecnológico	Nivel de disponibilidad y evolución de las tecnologías e innovación	Nivel de desarrollo tecnológico Grado de implantación de tecnologías de la información Grado de obsolescencia tecnológica % PIB dedicado a I+D+i Número de investigadores Número de patentes/año

Análisis del Microentorno – Sector Industrial



Propósito/Utilidad:

Identificar factores que determinan la rentabilidad actual y futura de un sector industrial

Análisis del Microentorno – Sector Industrial

Sustitutos

Consiste en evaluar la amenaza que suponen las otras alternativas existentes para cubrir las mismas o parecidas necesidades. Cuando la amenaza de productos sustitutos es elevada significa que los beneficios de las empresas pueden verse disminuidos, ya que el sustituto limita el precio al que se puede vender el producto del sector. Dicha amenaza dependerá de:

- El grado de sustitución: si el sustituto cubre perfectamente las necesidades del producto al que sustituyen, el grado de sustitución será alto y, por tanto, mayor la amenaza.
- Los precios relativos: si el precio del sustituto es muy inferior al del producto al que sustituyen, mayor será la amenaza.

Análisis del Microentorno – Sector Industrial

Competidores potenciales (nuevos entrantes)

Consiste en evaluar la posibilidad de que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa. Cuando existe un elevado poder de negociación de los proveedores significa que éstos pueden modificar las condiciones de venta de sus productos/servicios (en cuanto al precio o la calidad) y, por tanto, los beneficios de las empresas a las que proveen pueden verse disminuidos. El poder de negociación de los proveedores depende de:

- El número de proveedores y su grado de concentración.
- El grado de diferenciación de los productos/servicios que ofrecen los proveedores.
- La existencia de productos/servicios sustitutos al producto/servicio que ofrece el proveedor.
- La importancia que nuestra empresa (e incluso el sector industrial en el que operamos) tiene para el proveedor.
- La amenaza de integración vertical hacia delante por parte del proveedor.
- La importancia del producto/servicio del proveedor sobre el coste final de nuestro producto/servicio
- tores de carácter económico, estratégico o emocional que hacen costoso salir del sector.

Análisis del Microentorno – Sector Industrial

Competidores potenciales (nuevos entrantes)

Consiste en evaluar la posibilidad de que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa. Cuando existe un elevado poder de negociación de los proveedores significa que éstos pueden modificar las condiciones de venta de sus productos/servicios (en cuanto al precio o la calidad) y, por tanto, los beneficios de las empresas a las que proveen pueden verse disminuidos. El poder de negociación de los proveedores depende de:

- El número de proveedores y su grado de concentración.
- El grado de diferenciación de los productos/servicios que ofrecen los proveedores.
- La existencia de productos/servicios sustitutos al producto/servicio que ofrece el proveedor.
- La importancia que nuestra empresa (e incluso el sector industrial en el que operamos) tiene para el proveedor.
- La amenaza de integración vertical hacia delante por parte del proveedor.
- La importancia del producto/servicio del proveedor sobre el coste final de nuestro producto/servicio
- tores de carácter económico, estratégico o emocional que hacen costoso salir del sector.

Análisis del Microentorno – Sector Industrial

Poder negociador de los Proveedores

Consiste en evaluar la posibilidad de que los proveedores puedan fijar las reglas del juego en las relaciones con la empresa. Cuando existe un elevado poder de negociación de los proveedores significa que éstos pueden modificar las condiciones de venta de sus productos/servicios (en cuanto al precio o la calidad) y, por tanto, los beneficios de las empresas a las que proveen pueden verse disminuidos. El poder de negociación de los proveedores depende de:

- El número de proveedores y su grado de concentración.
- El grado de diferenciación de los productos/servicios que ofrecen los proveedores.
- La existencia de productos/servicios sustitutos al producto/servicio que ofrece el proveedor.
- La importancia que nuestra empresa (e incluso el sector industrial en el que operamos) tiene para el proveedor.
- La amenaza de integración vertical hacia delante por parte del proveedor.
- La importancia del producto/servicio del proveedor sobre el coste final de nuestro producto/servicio.

Análisis del Microentorno – Sector Industrial

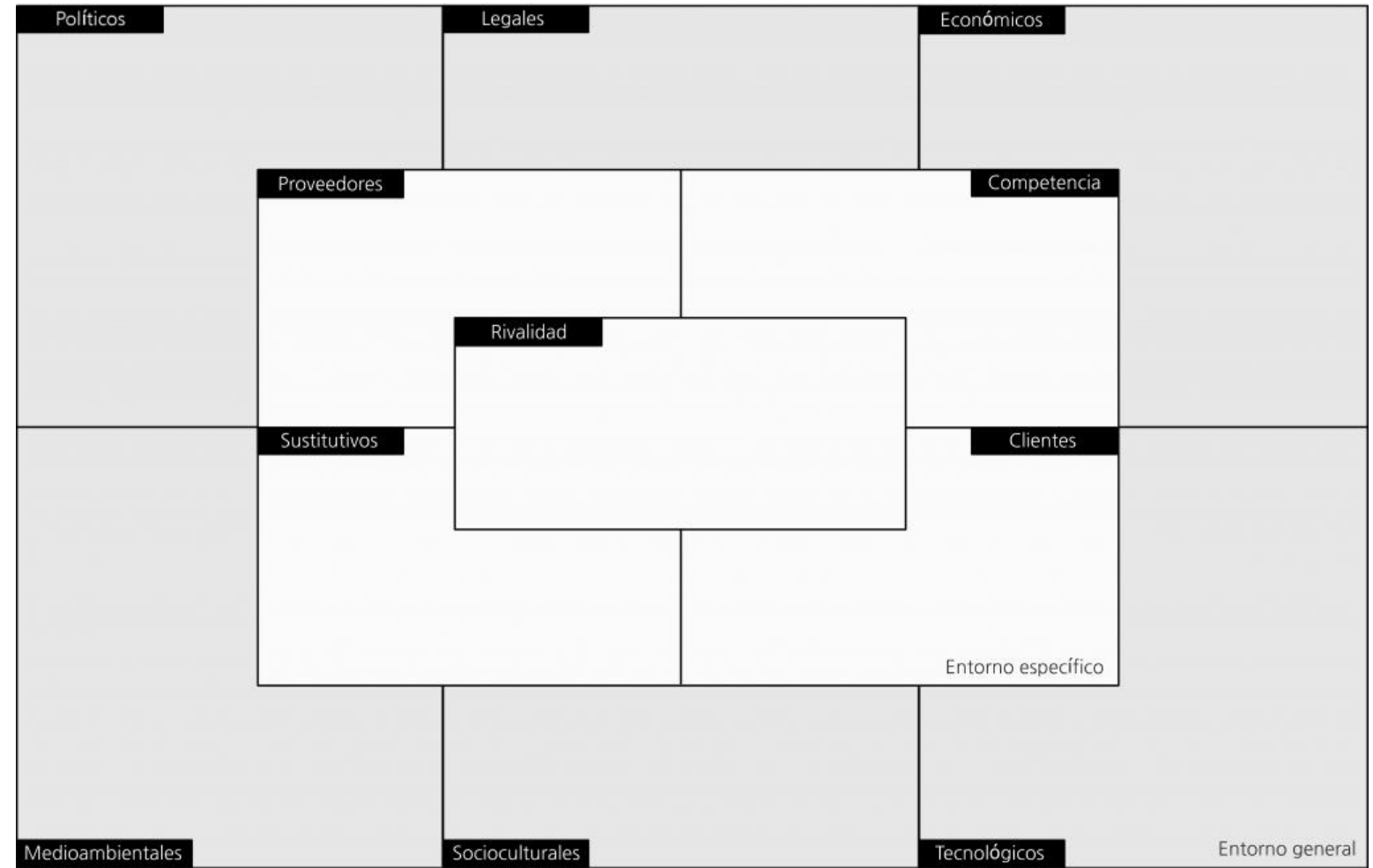
Intensidad (rivalidad) de la competencia actual

Consiste en evaluar la rivalidad entre los competidores que están instalados en el sector. Cuando la rivalidad entre competidores existentes es elevada, las empresas ven la oportunidad de mejorar su posición reduciendo costes y precios, incrementando la diferenciación de su producto/servicio o ambas cosas a la vez. En el caso extremo se encuentra la ausencia de rivalidad, es decir, el monopolio. El grado de rivalidad entre los competidores existentes depende de:

- El número de competidores y su grado de concentración: si existen pocos competidores y de gran tamaño la rivalidad será menor porque, en muchos casos, la empresa más grande suele marcar las reglas que rigen la competencia.
- El crecimiento del sector industrial: en sectores en crecimiento todas las empresas pueden mejorar los resultados sin que las demás tengan que reducir los suyos; por el contrario, en sectores maduros o en declive la rivalidad aumenta.
- El grado de diferenciación de los productos/servicios del sector: cuanto más diferenciados estén los productos/servicios, menor será la rivalidad.
- Los costes fijos de la actividad: cuanto más elevados sean los costes fijos de una actividad, mayor será la necesidad de trabajar a plena capacidad y, por tanto, mayor será la rivalidad.

Análisis del Entorno

ANÁLISIS DEL ENTORNO



Diseñado por Advenio www.advenio.es
Esta obra está diseñada bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas 4.0 Internacional

Curso Planificación Estratégica

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

3. Modelo de Negocios (Canvas)



ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

Modelo de Negocio

Definición:

Un Modelo de Negocio es el mecanismo a través del cual una organización, busca generar beneficios (generar valor), estableciendo la forma en que obtendrá sus ingresos y se generarán sus costos

Herramientas para Modelar el Negocios – Método Canvas

Descripción Modelo Canvas:

- Es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder (2004), cuyo propósito es describir de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor
- La metodología Canvas parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos.

Herramientas para Modelar el Negocios – Método Canvas

Componentes Modelo Canvas:

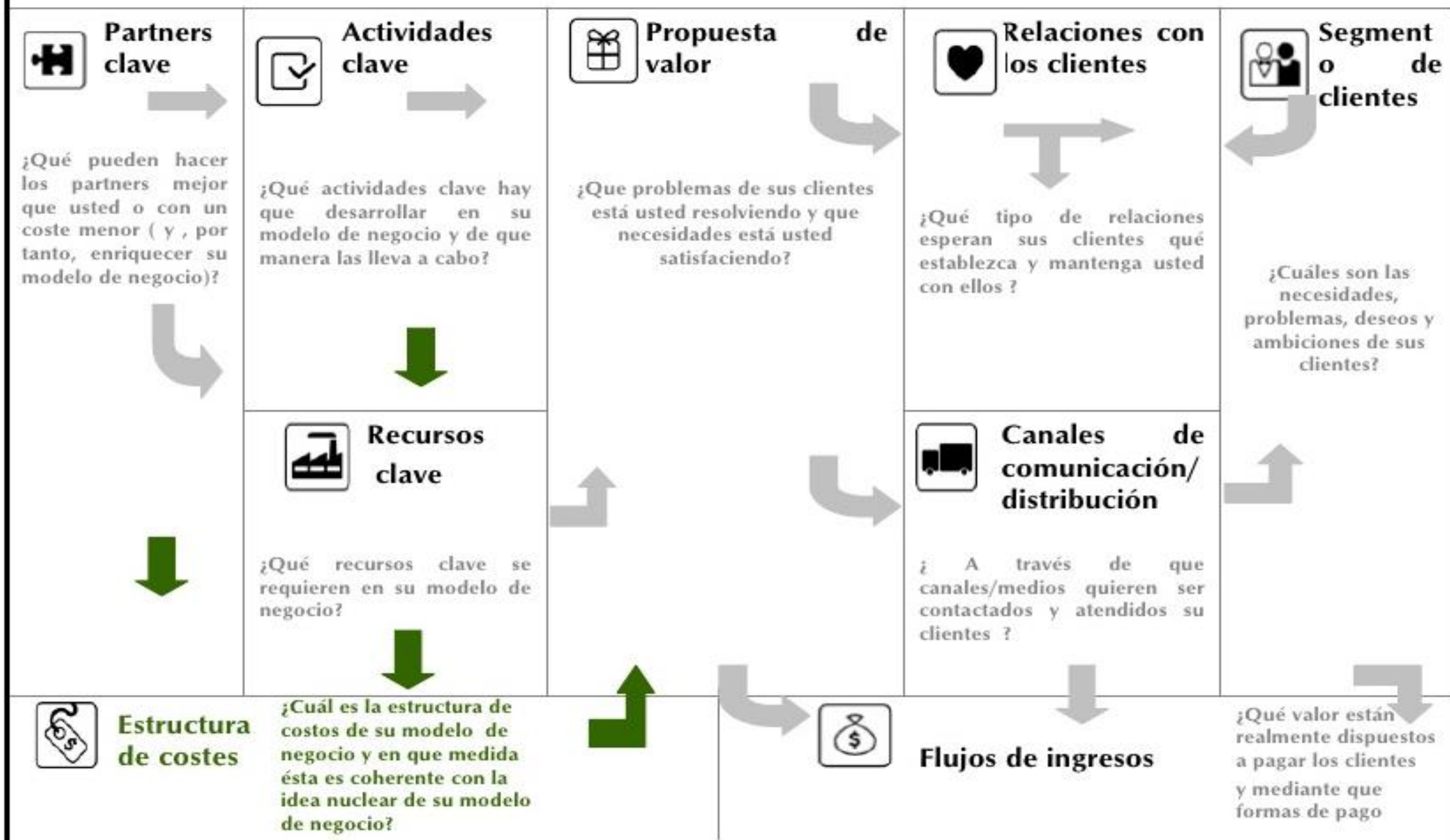
- **Segmentos de clientes.** El objetivo es de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.
- **Propuestas de valor.** El objetivo es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio
- **Canales.** Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Para cada producto o servicio que identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.
- **Relación con el cliente.** Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utiliza para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.
- **Fuentes de ingresos.** Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo y saber de donde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así se podrá tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

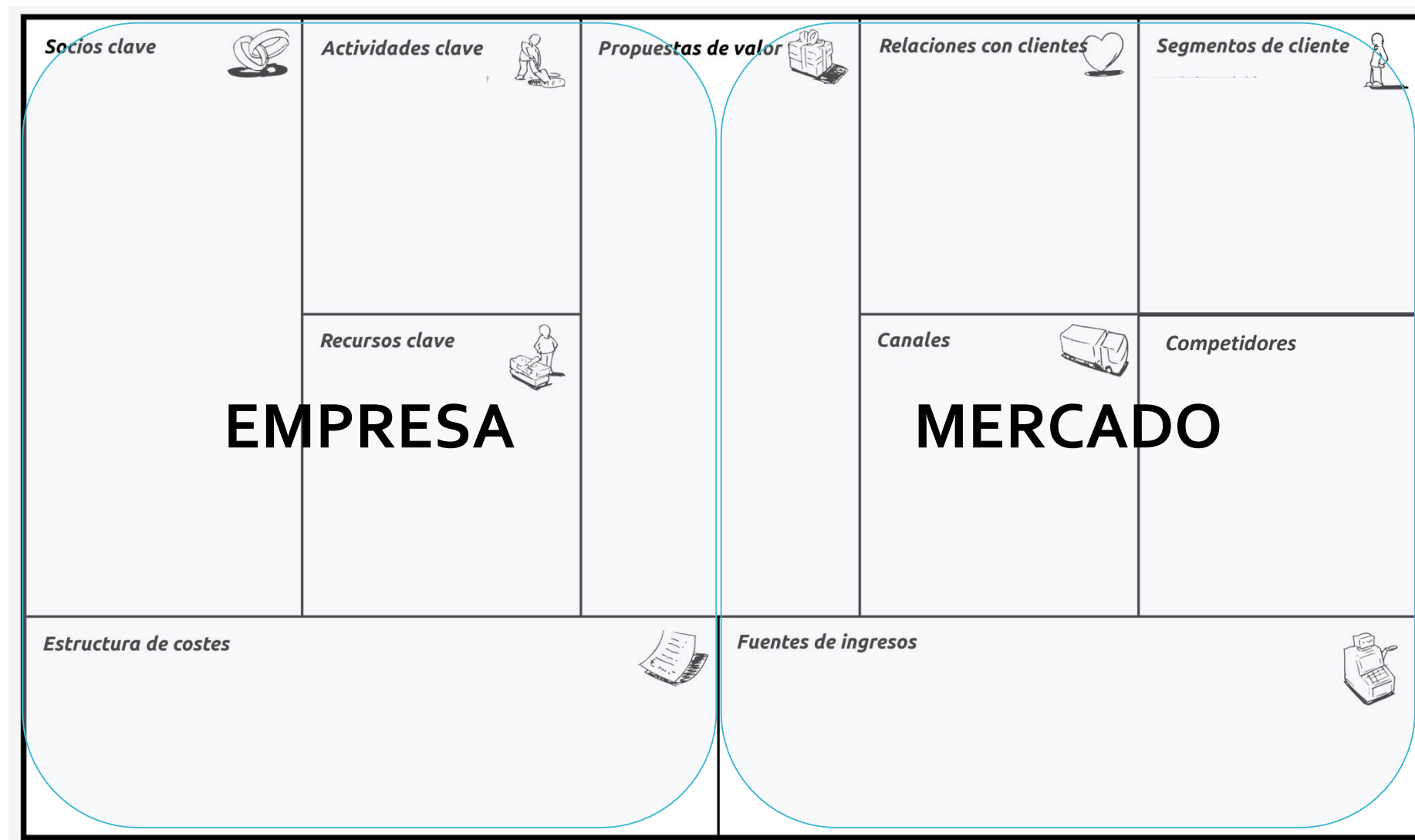
Herramientas para Modelar el Negocios – Método Canvas

Componentes Modelo Canvas:

- **Recursos clave.** Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, hay que utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y la relacionarse con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso. Así, saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.
- **Actividades clave.** En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.
- **Asociaciones claves.** Fundamental es realizar alianzas estratégicas entre empresas, Joint Ventures, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿se pueden reemplazar? ¿pueden convertir en competidores?
- **Estructura de costos.** Aquí se especifican los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

Análisis y generación de Modelos de Negocio





Curso Planificación Estratégica

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

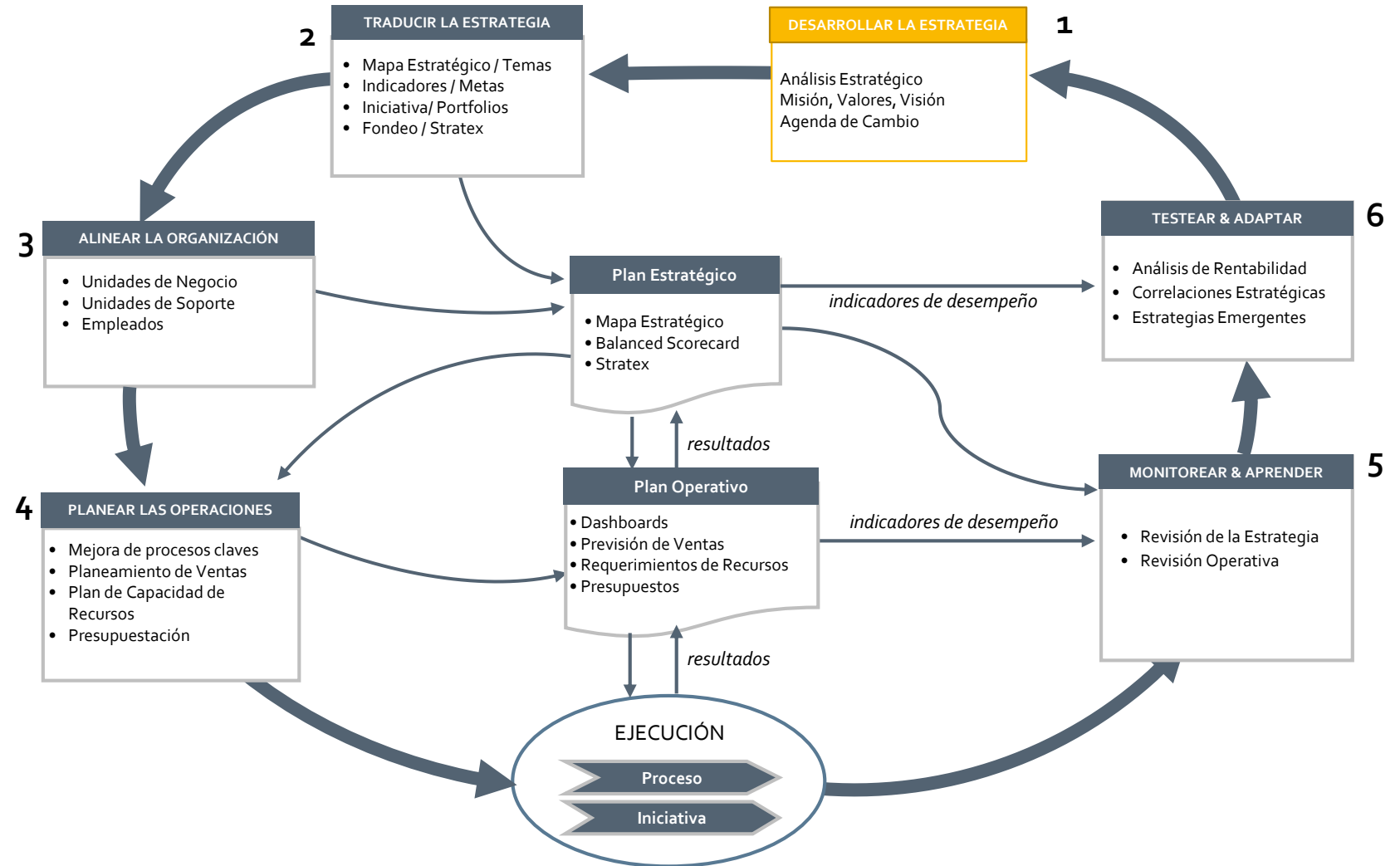
4. Traducción de la estrategia



ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética

Estrategia vista como un ciclo de gestión continua

Ciclo de Gestión Estratégica



1. Desarrollar la estrategia

Proceso de desarrollo	Objetivo	Barreras	Herramientas representativas
1. Clarificar la misión, valores y visión. ¿Porqué estamos en este negocio?	Afirmar pautas de alto nivel sobre el propósito y conducción de la organización	La visión puede estar escrita en términos que no conducen a la ejecución	• Misión • Valores • Agenda del cambio estratégico • Visión superior
2. Realizar un análisis estratégico ¿Cuáles son los problemas clave que afectan a nuestra estrategia?	Identificar los eventos, fuerzas y experiencias que impactan y modifican la estrategia	Con frecuencia el análisis se focaliza en los resultados y no en los impulsores de la estrategia	• Análisis del entorno (PESTEL) • Análisis competitivo (FODA) • Puntos estratégicos
3. Formular la estrategia ¿Cómo podemos competir mejor?	Definir dónde y cómo competirá la organización	Existe un gran número de metodologías. No hay consensos	• Análisis de problemas clave • Metodologías estratégicas • Declaraciones del rumbo estratégico • Lo imprescindible

Agenda de cambio estratégico

DEFINICIÓN:

Herramienta cuyo propósito es identificar la brecha entre el estado actual y el estado deseado respecto a:

- Modelo de Negocios
 - Focos Estratégicos
 - Temas Estratégicos
-
- Es muy útil como primer elemento de traducción de la estrategia
 - ...hacer que la estrategia sea ejecutable

Agenda de cambio estratégico

Agenda de cambio estratégico

MISIÓN		
VISIÓN		
ESTADO ACTUAL	ELEMENTO	ESTADO DESEADO
	Segmentación	
	Propuesta de Valor	
	Relaciones con clientes	
	Canales	
	Ingresos	
	Actividades clave	
	Recursos clave	
	Partners	
	Costos	
	Beneficios	

Curso Planificación Estratégica

Programa de Fortalecimiento Tecnológico
para empresas implementadoras SGE

Conclusiones y comentarios



ANESCO CHILE A.G.
Asociación Nacional de Empresas de Eficiencia Energética